

商务部“十二五”规划教材

服务外包100问

Hundred Questions on Service Outsourcing

盖茨基金会联席主席、微软公司董事长
比尔·盖茨先生隆重推荐此书并亲笔题词

魏建国 主编



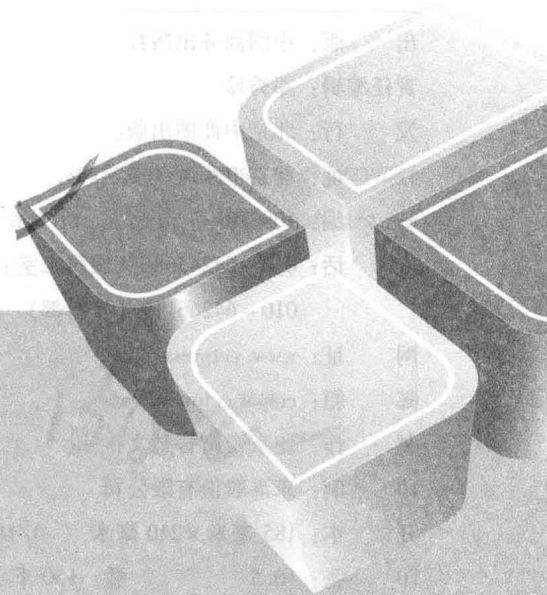
中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

商务部“十二五”规划教材

服务外包100问

魏建国 主编

Hundred Questions
on Service Outsourcing



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

服务外包 100 问 / 魏建国主编. —北京: 中国商务出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5103 - 0858 - 1

I. ①服… II. ①魏… III. ①服务业 - 对外承包 - 问题解答 IV. ①F719 - 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 016308 号

服务外包 100 问

FUWU WAIBAO 100 WEN

魏建国 主编

出 版: 中国商务出版社

责任编辑: 邓秀珍

发 行: 北京中商图出版物发行有限责任公司

社 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号

邮 编: 100710

电 话: 010 - 64245686 (编辑二室)

010 - 64266119 (发行部)

网 址: www.cctpress.com

邮 箱: cctp@cctpress.com

制 作: 北京锐新智慧文化传媒有限责任公司

印 刷: 东港股份有限公司

开 本: 185 毫米 × 240 毫米 1/16

印 张: 10.5 字 数: 150 千字

版 次: 2013 年 5 月第 1 版 2013 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5103 - 0858 - 1

定 价: 35.00 元

版权专有 侵权必究 盗版侵权举报电话: 010 - 64515142

致 辞

热烈祝贺《服务外包 100 问》的出版，衷心祝愿中国的服务外包取得更大的进步。

盖茨基金会联席主席、微软公司董事长
比尔·盖茨

Here is the Inscription For Your Reference Only

Congratulations on the publication of *100 Questions & Answers for Outsourcing Service*
which will be very helpful for the development of China's outsourcing service industry.

A handwritten signature in black ink that reads "Bill Gates". The signature is written in a cursive, flowing style.

目 录

致 辞

基础：一切先从 O 开始

一问：什么是服务外包？	2
二问：什么是业务流程外包（BPO）？	3
三问：什么是信息技术外包（ITO）？	4
四问：什么是知识流程外包（KPO）？	6
五问：什么是研发外包（RDO）？	7
六问：什么是人力资源外包（HRO）？	8
七问：什么是金融服务外包（FSO）？	9
八问：什么是财务管理外包（FMO）？	10
九问：什么是客户关系管理外包（CRMO）？	12
十问：什么是销售外包（SSO）？	13
十一问：什么是物流外包（LO）？	14
十二问：什么是软件外包（SO）？	15
十三问：什么是公共事业外包（PSO）？	16

分类：林林总总道分明

十四问：服务外包按内容分有哪几类？	20
十五问：服务外包按地域分有哪几类？	22
十六问：服务外包按业务分有哪几类？	23
十七问：服务业外包与制造业外包有什么联系与区别？	28

十八问：信息技术外包有哪些分类？	29
十九问：软件外包市场有哪些分类？	32
二十问：知识流程外包涉及了哪些领域？	34
二十一问：智力资源外包有哪些分类？	34
二十二问：金融服务外包有哪些分类？	36
二十三问：供应链业务外包有哪些方式？	36
二十四问：“木桶原理”对外包有怎样的启发？	38
二十五问：“比较优势理论”和外包有什么关系？	39
二十六问：“交易成本理论”对外包战略具有怎样的启示？	41
二十七问：“委托-代理理论”如何用来研究外包？	43

理由：环球盛宴莫错过

二十八问：为什么说服务外包是发展大趋势？	45
二十九问：企业为什么要开展服务外包？	46
三十问：为什么要承接服务外包？	47
三十一问：离岸服务外包是怎么发展起来的？	49
三十二问：发展离岸服务外包的意义有哪些？	51
三十三问：发展离岸服务外包会产生哪些效应？	52
三十四问：哪些因素促使了离岸服务外包加速发展？	53
三十五问：世界各国对服务外包怎么看？	54
三十六问：服务外包有哪些特征？	56
三十七问：外包战略与核心竞争力是什么关系？	57
三十八问：服务外包如何降低企业成本？	58
三十九问：服务外包和价值链是什么关系？	59
四十问：软件外包能带来哪些好处和风险？	60
四十一问：企业为什么会实施研发外包？	61
四十二问：财务外包可以为企业带来哪些好处？	62
四十三问：人力资源外包有哪些优势和风险？	63
四十四问：为什么要选择供应链外包？	65

四十五问：什么因素促使了公共事业外包的发展？	65
------------------------------	----

探究：包里包外有奥妙

四十六问：服务外包怎么运作？	69
四十七问：外包与外购有什么区别？	69
四十八问：业务流程外包有哪些模式？	71
四十九问：怎样选择服务供应商？	72
五十问：服务外包有哪些业务成本？	73
五十一问：服务外包有哪些风险？	74
五十二问：签约服务外包合同需要注意什么？	75
五十三问：离岸服务外包企业需要什么样的人？	76
五十四问：如何做好服务外包质量控制？	77
五十五问：如何降低外包中存在的风险？	78
五十六问：哪些因素会影响服务外包的客户信任？	80
五十七问：如何做外包的绩效评价？	81
五十八问：虚拟企业和服务外包是什么关系？	83
五十九问：为什么要进行服务外包投资促进？	84
六十问：服务外包在中国面临哪些知识产权保护问题？	86

回望：海外风云多变幻

六十一问：服务外包是怎样发展起来的？	90
六十二问：全球信息技术外包是如何发展的？	92
六十三问：国际业务流程外包的发展状况如何？	95
六十四问：国际金融服务外包的发展状况如何？	95
六十五问：国际财务外包经历了怎样的发展阶段？	97
六十六问：客户关系管理外包经历了怎样的发展历程？	99
六十七问：呼叫中心外包是怎么发展的？	100
六十八问：国际产业转移经历了哪几个主要阶段？	102
六十九问：服务外包转移方市场的总体状况怎样？	102

七十问：美国的服务外包是怎么发展的？	103
七十一问：欧洲的服务外包是怎么发展的？	105
七十二问：日本的服务外包是怎么发展的？	106
七十三问：国际服务外包承接方市场的总体状况怎样？	107
七十四问：印度服务外包是怎么发展的？	108
七十五问：印度服务外包对中国有什么意义？	110
七十六问：爱尔兰外包发展的成功因素是什么？	112

主场：中国大戏更精采

七十七问：中国为什么要发展服务外包？	115
七十八问：中国服务外包的总体发展怎样？	116
七十九问：中国服务外包承接方市场的总体状况怎样？	119
八十问：我国服务外包产业的信息基础设施状况如何？	119
八十一问：我国服务外包产业的人才环境如何？	120
八十二问：中国信息技术外包的发展怎样？	121
八十三问：中国承接软件外包有哪些模式？	122
八十四问：中国业务流程外包的发展怎样？	123
八十五问：中国物流外包市场有哪些特点？	125
八十六问：中国人力资源外包的发展怎样？	126
八十七问：中国金融服务外包的发展怎样？	127
八十八问：中国服务外包示范基地和示范城市有哪些？	129
八十九问：中国服务外包园区的主要状况如何？	131
九十问：香港服务外包的发展模式是怎样的？	132

未来：翅膀给力再高飞

九十一问：现代服务业的发展趋势会怎样？	136
九十二问：服务外包发展的趋势会怎样？	137
九十三问：我国服务外包发展趋势是怎样的？	139
九十四问：中国服务外包将面临哪些机遇？	140

九十五问：中国服务外包将面临哪些挑战？	142
九十六问：中国服务外包的竞争力如何？	144
九十七问：中国服务外包的发展前景如何？	145
九十八问：如何促进中国承接服务外包？	148
九十九问：“十二五”规划中服务外包有哪些重点领域？	149
一百问：“十二五”规划中服务外包有哪些重点区域？	151
词汇对照	154
参考文献	157

后记

基础：一切先从 O 开始

外包的概念最早由美国管理学家哈默和普拉哈拉德 (Hamel & Prahalad) 1990 年，在《企业的核心竞争力》一文中提出，Outsourcing 是 Outside Source Using 的缩写，翻译过来就是“外部资源利用”。用通俗的话来说：做自己觉得最好的、最值的，其他就交给别人去做吧。

O 是“外包”英文单词 Outsourcing 的第一个字母，很像阿拉伯数字的零。了解外包，不妨先来看一看各种各样的 O。

■ 一问：什么是服务外包？

服务外包是指通过服务供应商（也叫接包方或者承接商）向发包商（也叫客户，或者企业，或者发包方）提供包括 IT 系统架构、应用管理以及业务流程优化在内的产品支持与服务，达到后者业务目标的一种新型经营业态。企业将价值链中原本由自身提供的具有基础性的、共性的、非核心的 IT 业务和基于 IT 的业务流程剥离出来后，外包给企业外部的专业服务供应商，达到降低成本、提高效率、增强企业核心竞争力和对环境应变能力的一种管理模式。

□ 背景解读

2007 年年底，一本名叫《世界是平的：21 世纪简史》的译著在中国出版，引起企业界和知识界不小的反响。作者托马斯·弗里德曼是美国著名新闻记者，三届普利策奖获得者。此书英文原版于 2005 年 4 月出版，一问世便倍受关注，仅在半年间销量便突破百万大关。美国《商业周刊》评论道：“所有的工商管理硕士（MBA）都在读《世界是平的》”。弗里德曼认为，原来以西方为中心的世界，随着中国、印度、俄罗斯等国家的崛起，竞争的平台已经被推平，非西方、非白人的个人群体和无名企业不但能够参与全球化合作，也同样能够参与全球化竞争，这就是“世界是平的”的基本思想。书中提到“碾平世界”的十大动力，除了世人熟知的“互联网”“物流供应链”等以外，最能体现全球合作与竞争趋势的莫过于“离岸”和“外包”这两大动力。从语源上看，Outsourcing 作为一个英语词汇最早出现于 1982 年，然而“外包”作为一种组织的运作方式来讲，却有着很长的历史。外包无非是强化企业核心业务，或降低成本，或减少风险，或兼而有之，最终目的还是为了提高盈利。从内容上可将外包分成两大类：生产外包和服务外包。生产外包早于服务外包，而且目前还在发挥重要作用，但服务外包在全球影响越来越大，《世界是平的》一书讨论的“外包”

主要指“服务外包”。国际服务外包也称为离岸外包（Offshore Outsourcing），属于全球范围内进行的外包业务，离岸外包是全球产业转移和整合的过程，也是世界经济格局大调整的重要标志。

□ 词汇解读

非核心业务（Non-Core Business）

指一个企业在多元化经营中不具备核心竞争优势的业务，这一类业务可能会给企业带来一定的收入，但一定不是企业最主要和最重要的利润来源。

核心竞争力（Core Competitiveness）

指一个企业经过内部整合而获得竞争优势的技术或能力，这种技能经得住时间考验，也使竞争对手难以模仿。

■ 二问：什么是业务流程外包（BPO）？

业务流程外包（Business Process Outsourcing, BPO）又称商务流程外包，是指组织以长期合同形式，将自己的部分非核心业务委托给专业的服务供应商，由其按照服务水平协定的要求进行管理、运营和维护的一种企业运营方式。业务流程外包涉及金融、保险、航空、物流、财会、审计、企业资源管理、医疗、人力资源、信用卡、资产管理、客户服务等众多领域。

□ 案例解读

全球居领先地位的跨国运营商和记电讯（Hutchinson）与爱立信（Ericsson）达成一项为期 7 年、总价高达 12 亿瑞典克朗（相当于 1.44 亿美元）的运营管理外包服务合同。根据协议，和记电讯将把该公司位于澳大利亚的 2G、2.5G 以及准备启动的 3G 网络的运营、管

理、维护及相关人员交由爱立信公司管理和经营。和记电讯声称，这一安排不仅能使其将主要精力集中于即将到来的 3G 网络的内容服务、客户管理及相关应用方面，还可望在未来的 7 年中为该公司节省大约 4,500 万澳元（约 2 千多万美元）的运营支出。

□ 词汇解读

企业资源管理（Enterprise Resource Planning, ERP）

由美国著名管理咨询公司高德纳咨询公司（Gartner）于 1990 年提出的企业管理概念。它是一个以管理会计为核心的信息系统，将企业内部所有资源整合在一起，对采购、生产、成本、库存、分销、运输、财务、人力资源进行规划，从而达到最佳资源组合，取得最佳效益。ERP 已经发展成为一个重要的现代企业管理理论，也是一个实施企业流程再造的重要工具。

■ 三问：什么是信息技术外包（ITO）？

信息技术外包（Information Technology Outsourcing, ITO）是指组织将全部或部分信息技术工作发包给专业性公司完成的服务模式。客户通过整合利用其外部最优秀的 IT 专业化资源，以长期合同的方式委托信息技术服务商向其提供部分或全部的信息功能。常见的信息技术外包涉及系统运营、信息技术设备的引进和维护、通信网络的管理、信息系统的开发和维护、数据安全服务、用户支持、信息技术培训等领域。

ITO 内容很丰富，包括搭建数据中心、维护保养工厂设施及管理、软件开发测试、网站建设维护、备份、数据库开发养维等。有客户交互，比如呼叫中心、自接营销；也有业务流程，比如保险索赔、医疗转录；还有后端处理，比如数据库开发和维护。

□ 背景解读

摩根大通银行 (J. P. Morgan Chase Bank) 于 2002 年与美国国际商用机器 (IBM) 公司达成为期长达 7 年，合同总额为 50 亿美元的 IT 外包服务协议，这是迄今为止全球最大的银行信息技术外包项目。按照协议规定，摩根大通银行在把其信息技术基础设施外包给 IBM 的同时，将 4,000 多名员工和系统一起移交给 IBM，IBM 将在全球范围内为摩根大通银行维护 16,000 台服务器，将 30 个网络整合为一个全球性的语音、数据网络系统。这一协议能够使摩根大通银行全面提升业务处理能力，使它具有更大的灵活性，迅速对变化的市场做出反应，同时能够使摩根大通银行进一步降低其运营成本，集中精力发展自身的金融服务。

□ 词汇解读

呼叫中心 (Call Center)

指由成组制坐席员或公司的业务代表通过集中进行电话处理和对外呼叫联络的方式与产品用户联系服务的一个专门系统。现代呼叫中心充分利用现代通讯与计算机技术，可以自动灵活地处理大量各种不同的电话呼入和呼出业务，在目前的企业应用中逐渐被认为是电话营销中心。

医疗转录 (Medical Transcription, MT)

指根据医生的口述录音，利用文字处理软件程序对记录医疗过程的档案文件进行信息转录的过程。档案文件可以是历史记录、体检报告、临床诊断、办公笔记、手术报告、会诊记录、出院小结、信件、评估、实验报告、各类病情探测仪器检查结果和病理报告等资料。转录服务模式很多：既有小规模的一人在家作业，也有大规模的聘用众多转录员的高科技企业，通常所有服务针对于国内甚至于海外的客户医疗机构。

■ 四问：什么是知识流程外包（KPO）？

知识流程外包（Knowledge Process Outsourcing, KPO）是围绕对业务诀窍的需求而建立起来的业务，指把通过广泛利用全球数据库以及监管机构等的信息资源获取的信息，经过即时、综合的分析研究，最终将报告呈现给客户，作为决策的借鉴。可以简单归纳为：获取数据—进行研究、加工—销售给咨询公司、研究公司或终端客户。知识流程外包涉及知识产权研究、金融保险研究、数据分析、人力资源管理、企业和市场研究、设计服务、律师助理业务、远程医疗服务、远程教育和出版、研究与开发、网络管理和决策辅助系统等众多领域，常见的研发外包和设计外包都属于知识流程外包。

□ 背景解读

一个美国客户如果委托当地知识产权专家向美国专利商标局（U. S. Patent & Trademark Office）申请专利权，费用会相当昂贵。但如果他委托一个远在海外的知识产权专家来为他起草专利权申请的基本草稿，然后再由美国本土注册专利律师修改并完成提交。那么这样一个小流程的离岸服务，能够为这位客户节省几乎 50% 的总费用。

□ 词汇解读

设计外包（Design Outsourcing, DO）指企业与设计合作伙伴（服务供应商）接洽，请其执行设计活动，提供单个元件、子系统或整个系统的设计。服务外包过程包括传达外包要求、签订有关项目范围、实施项目计划，定期审查项目和进行验收审查，并要提供最终的项目工作产品。

■ 五问：什么是研发外包（RDO）？

研发外包（Research & Development Outsourcing, RDO）是指组织将本来应属于自己投入大量资源的研究与开发工作交给外部在此研发领域更加专业的企业、科研组织或学校去完成。所谓的研发外包就是将企业价值链上研究开发这一个环节外包给外部做研发更优秀的企业，以达到合理利用资源，增强企业竞争力的目的。

□ 背景解读

药物研发外包（Contract Research Organization, CRO）的英文原意是“合同研究组织”，属于一种包括学术性和商业性的科学机构。申办者可通过书面委托“组织”执行临床试验中的某些工作和任务，达到通过合同形式向制药企业提供新药临床研究服务的目的。药物研发外包将新药研发这个庞大的工程分解成一个个小工程，让众多的专业研发机构“承包”。外包服务中心将整合各新药研发企业可提供的“外包”服务，充分利用各企业技术优势互补，运用整体观念协调外包服务中心内各企业的发展。其优势是扬长避短，避免重复投资的浪费，结束以往生物医药企业小、散、乱的格局，将现有研发资金效益最大化。

□ 词汇解读

价值链（Value Chain）

企业是通过一系列活动来完成经营，这些活动可分为基本活动和辅助活动两种，基本活动包括生产作业、行政运营、市场销售等；而辅助活动包括基础建设、技术开发、人员管理、生产采购等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态链接过程，所以称为价值链。

■ 六问：什么是人力资源外包（HRO）？

人力资源外包（Human Resourcing Outsourcing, HRO）属业务流程外包的一种，随着人力资源部门由行政性角色向战略性角色的转变而产生，指某些组织根据需要将一些重复性的、事务性的、不涉及其机密的工作或职能外包出去，交由从事该项业务的专业机构或组织进行管理。人力资源外包涉及员工招聘、培训与教育、福利、工作分析与岗位描述、人力资源管理信息系统、员工满意度调查、薪资调查及方案设计、培训工作、劳动仲裁、员工关系、企业文化设计等方方面面。人力资源外包也可以是流程中某一独立项目，比如“招聘流程外包”。

□ 案例解读

2003 年 9 月，美国宝洁公司（Procter & Gamble, P&G）与 IBM 公司签订了为期 10 年、价值约 5 亿美元的人力资源外包合同。从 2004 年 1 月起，宝洁公司将全球各地的 800 名人力资源部门员工转入 IBM，协同 IBM 原有员工一起为全球的宝洁公司的员工提供包括工资管理、津贴管理、补偿计划、移居国外及相关的安置服务、差旅及相关费用管理以及人力资源数据管理在内的服务。IBM 还将利用宝洁公司现有的全球 SAP 系统和员工门户网站，为宝洁公司的人力资源系统提供应用开发和管理服务。通过外包，宝洁公司成功实现了业务转型，集中精力专注于产品的配送和公司资源的重组，把更加充足的资源放在开发核心业务上。IBM 专业的外包服务使宝洁公司通过流程改造，技术集成和最佳实践来改进服务和减少人力资源成本，为高层管理人员提供统一、精确和标准的员工实时报告，进一步提高决策质量，此外，还能够以更加实时、灵活和按需应变的方式向公司员工提供服务。

□ 词汇解读

招聘流程外包（Recruitment Process Outsourcing, RPO）